

供应链整合对企业绩效的影响研究

——以燕京啤酒为例

甘香银

广西财经学院

DOI:10.12238/ej.v8i4.2456

[摘要] 近年,供应链整合因有效发挥企业降本增效、保证原料质量、提升交付速度等作用,成为了推动啤酒企业转型升级、提升企业绩效的关键路径之一。文章以燕京啤酒为例,采用 EVA 财务和非财务评价方法,对其供应链整合进行绩效评价,研究发现:燕京啤酒通过供应链内外部整合和质量管理,企业财务、市场和环境绩效都得到较快提升;但提升过程中也存在市场竞争激烈、环保要求提高、成本上升等需要警惕的问题。建议今后燕京啤酒从提高内部整合程度、加强供应商绿色协作、提高供应链风险抵御能力和推进客户整合等方面进行完善,更好提升企业绩效,寻求长足发展。

[关键词] 供应链整合; 企业绩效; EVA; 燕京啤酒

中图分类号: F27 文献标识码: A

Research on the impact of supply chain integration on enterprise performance— Take Yanjing Beer as an example

Xiangyin Gan

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] In recent years, supply chain integration has become one of the key ways to promote the transformation and upgrading of beer enterprises and improve their performance due to the effective role of reducing cost and increasing efficiency, ensuring the quality of raw materials and improving the delivery speed. Taking Yanjing Beer as an example, EVA financial and non-financial evaluation methods to evaluate the supply chain integration. The study shows that through the internal and external integration and quality management, the financial, market and environmental performance, and the problems of fierce market competition, increasing environmental requirements and rising costs. It is suggested that in the future, Yanjing Brewery should improve the degree of internal integration, strengthen the green cooperation of suppliers, improve the ability to resist the supply chain risks and promote customer integration, so as to better improve the enterprise performance and seek long-term development.

[Key words] supply chain integration; enterprise performance; EVA; Yanjing Beer

引言

原料价格频繁波动、物流运输时效、市场需求变化、与合作伙伴的关系等困扰着啤酒企业,尤其是在2022年时受到国际政治冲突影响,大麦等原材料成本上涨。供应链风险放大,进一步挤压啤酒企业生存空间。一方面,传统的啤酒销售模式难以适应现代消费者的需求,企业要探索新的营销渠道;另一方面,供应链复杂性增加,企业要具备更高的整合能力以提升供应链韧性。企业在推动供应链整合时,不仅要降低各环节成本,还要确保这些努力能够转化为企业绩效的实质性提升。

供应链整合作为一种战略举措,通过将自身与上下游企业和消费者串联起来,打破“孤岛效应”,提高企业绩效。首先,供应链整合使企业与上下游企业高度合作,建立长期稳定的互信关系,改善上下游关系,获取竞争优势^[1]。其次,供应链整合能够帮助企业实现与消费者更紧密的链接,及时获取客户消费偏好等,实现客户价值最大化^[2]。最后,供应链整合能够让企业内部的战略和行动与客户需求 and 供应商合作保持一致。

多数学者认为供应链整合对企业绩效具有促进作用^[3],也有学者认为由于信息沟通成本高和决策效率低,内部整合难

以提升企业绩效^[4]。供应链内外部整合二者相互依存,两者匹配程度越高,企业营运绩效越好^[5]。供应链整合通过识别消费者需求特征、共享市场信息、提高部门决策效率等方式提高企业绩效^[6]。经过梳理文献发现,现有研究多见探讨供应链关系质量^[7]、风险管理^[8]等如何在供应链整合中发挥作用从而影响企业绩效,且以实证研究为主,案例研究较少。本文以燕京啤酒作为案例分析对象,研究供应链整合对企业绩效的影响。

1 燕京啤酒及其供应链整合

1.1 燕京啤酒及业务经营状况

1980年燕京啤酒建厂,1997年7月在深圳证券交易所上市。2022年燕京啤酒提出“全链条革命性重构”,其凭借市场优势、产品优势和管理技术在中国啤酒行业占据一席之地。燕京啤酒主要产品为啤酒、水、啤酒原料、饮料、酵母、饲料等。燕京啤酒自2022年起业绩“V型”扭转,2023年营业收入142.13亿元,同比增长7.66%,在全国规模以上工业企业利润同比下降2.3%的背景下,燕京啤酒2023年全年净利润增长高达83.02%,2024年上半年业绩表现同样优秀,其在官网披露上半年净利润7.58亿元同比增长47.54%。

1.2 燕京啤酒供应链整合情况

内部整合包含内部各部门之间的信息共享,数据和信息系统的整合和跨部门合作。内部整合是外部整合的大前提^[9],内部整合做得越好,企业越能处理好顾客、市场和供应商等信息,卓越的信息处理能力和协调能力也为企业进行外部整合打下基础^[10]。

第一,在组织职能整合方面。燕京啤酒对其总部组织架构进行战略性调整,通过供应链中心统筹管理供应链核心业务,以提升整体运营效能。为强化供应链组织核心竞争力,供应链中心与集团人力部门紧密合作,采取多元化人才发展战略。第二,在计划业务整合方面。燕京啤酒在其计划业务的整合进程中,围绕三个核心:确保合理的产能利用,追求最优的物流成本,实现快速的需求响应,以此为基础统筹规划各工厂的产能布局。第三,物流业务整合。燕京啤酒积极推动仓储与物流管理的全面标准化进程,通过整合物流运行体系,实现物流成本的精细化与合理控制。

外部整合是指企业与其供应商和客户通过构建合作伙伴关系实现将组织间的战略、行动和程序变成一致性程度,其中既有企业与其供应商的整合,又有企业与其客户的整合^[5]。

在供应商整合方面,燕京啤酒梳理总部和分子公司的采购管理职责和业务边界,总分联动实现高效的采购管理,从运营性采购向战略性采购过渡。同时,企业努力打造质量体系队伍和供应商审计队伍,组织供应商建立过程控制标准。在客户整合方面,燕京啤酒对客户开展收集工作,聆听客户的声音。在调查完成后,及时分析客户调查结果,针对用户痛点协调相应的部门做出优化调整。

2 燕京啤酒供应链整合的绩效评价

2.1 基于EVA的财务绩效评价

本文将使用EVA计算公式即 $EVA = \text{税后净营业利润} - \text{资本总额} \times \text{加权平均资本成本}$,其中,加权平均资本成本=税后债务资本成本 $\times$ 债务资本比+权益资本成本 $\times$ 权益资本比。

2.1.1 相关会计调整

第一,所得税费用和利息费用。通过加回所得税费用和利息费用,使EVA值更能反映出企业利用债务和权益资本所创造的价值,并且利息费用已经在税前利润中扣除,加回利息费用能够避免双重计算^[11]。

第二,研发费用和销售费用。一方面,研发费用是为实现未来经济收益而在当下的必要开支,其作用将在未来体现,故而应当加回研发费用;另一方面,燕京啤酒对于销售方面的投入非常高,主要用于销售人员工资发放和广告宣传,这是因为啤酒高端化趋势明显,燕京啤酒必须投入更多资金以保持燕京啤酒在市场竞争中的地位,燕京啤酒2019年到2023年销售费用均占营业收入11%以上,因此销售费用应当加回。

第三,资产减值损失。企业出于谨慎性的考虑,会对资产未来可收回金额低于账面价值部分而计提的相应损失,但企业资产没有发生实际的支出,而且燕京啤酒固定资产价值较高,扣除资产减值损失不利于客观反映企业的资产盈利情况,所以应当加回。

第四,非经常性损益。燕京啤酒的非经常性损益有营业外收支、政府补助等。EVA旨在反映企业日常经营情况,但营业外收入和营业外支出不是企业正常经营范畴内收支,因此要加回营业外支出和相关损失,减掉营业外收入、政府补助等,才能保障业绩的准确性。

第五,递延所得税负债和递延所得税资产。如果不对递延所得税负债进行调整,就会低估企业实际占用的资本总额,从而导致高估资本的盈利能力,因此在计算EVA时,本文将调增递延所得税负债增加额,调减递延所得税资产增加额。

表1 2019-2023年燕京啤酒税后净营业利润计算表

单位:万元

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
净利润	22978.39	19687.38	22801.11	35226.12	64471.44
所得税费用	15824.79	17546.86	15173.33	14553.91	18421.54
利息费用	218.16	7.07	222.37	2235.37	4462.29
研发费用	20063.78	21359.71	20892.47	23645.79	24623.26
销售费用	147504.02	138286.91	155901.27	163364.41	157511.10
资产减值损失	8054.86	7402.36	6390.93	9008.43	5766.59
信用减值损失	147.60	224.78	351.35	1258.98	-202.30
递延所得税负债增加额	333.09	-49.60	-17.56	-216.29	-286.59
非经常性损益	4143.21	4116.70	5649.38	8074.21	14448.89
递延所得税资产增加额	-365.02	700.70	245.11	776.19	3838.30
税后净营业利润	202331.77	190917.35	206981.22	226723.06	238658.14

第六,在建工程。近五年来燕京啤酒在建工程的金额较大,在其尚未验收竣工之前,不能为企业带来经济利益,不调减可能低估EVA值,不利于调动企业投资的积极性,把在建工程在资本

占用中扣除能让企业主动督促工程进度,注重工程项目效率。

2.1.2 税后净营业利润、资本总额、加权平均资本成本

企业税后净营业利润=(净利润+所得税+利息费用-非经常性损益)×(1-25%)+递延所得税负债增加额+销售费用+研发费用+资产减值损失-递延所得税资产增加额,如表1所示。

调整后的资本总额涉及所有的投资者投入资金的账面价值,详细计算过程见表2。

表2 2019-2023年燕京啤酒资本总额计算表 单位:万元

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
权益资本合计	1381508.18	1388031.07	1397237.44	1426614.27	1477713.64
短期借款	5000.00	0.00	0.00	30000.00	54011.77
一年内到期的非流动负债	0.00	0.00	2120.51	2124.55	114.15
减值准备	8492.60	15380.67	17465.84	18167.08	20164.94
递延所得税负债余额	508.14	458.54	440.98	248.37	534.97
减:在建工程	10419.46	8246.23	4323.14	5800.58	10125.02
递延所得税资产余额	1636.42	2337.12	2582.23	3688.38	7526.69
资本总额	1383453.03	1393286.92	1410359.41	1467665.31	1534887.76

计算加权平均资本成本需要计算税后债务资本成本、债务资本比、权益资本成本和权益资本比。税后债务资本成本=短期借款利率×(1-企业所得税),燕京啤酒没有长期借款,本文的短期借款利率采用一年内含一年的人民币贷款基准利率。经查,2019年至2023年短期借款利率均为4.35%,因此2019年至2023年燕京啤酒税后债务资本成本为3.26%。

本文在计算燕京啤酒权益资本成本时,使用了资本资产定价模型(CAPM),公式如下:

$$R_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

其中,Re是权益资本成本,Rf是无风险利率,(Rm-Rf)是市场风险溢价。参考其他学者的做法,无风险利率采用2019年至2023年十年期国债收益率,从锐思数据库获取燕京啤酒β值,选择2019年至2023年国内GDP增长率作为市场风险溢价。最后可计算加权平均资本成本,加权平均资本成本=税后债务资本成本×债务资本比+权益资本成本×权益资本比。具体计算如表3所示。

表3 2019-2023年燕京啤酒权益资本成本和加权平均资本成本计算表

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
无风险利率	3.17%	3.30%	2.78%	2.84%	2.56%
β值	0.82	0.77	0.52	1.11	0.82
市场风险溢价	5.59%	2.24%	8.45%	3%	5.20%
权益资本成本	7.75%	5.02%	7.17%	6.17%	6.82%
加权平均资本成本	7.69%	4.98%	7.09%	6.05%	6.67%

2.1.3 经济增加值

依据上文的计算结果,计算出燕京啤酒经济增加值。计算过程见表4。根据计算结果,近五年燕京啤酒的税后营业利润和资本总额逐年上升,EVA值大于0且整体也呈上升趋势,净利润也与

EVA值的趋势相同,燕京啤酒创造收益的能力较强。

2020年燕京啤酒EVA值由95939.13增至121469.59,然而这两年税后净营业利润和资本总额的变化幅度并不大,2020年疫情爆发,GDP下降,从而导致加权平均资本成本下降。紧接着2021年燕京啤酒的EVA值下降,由121469.59降至106917.34,其中加权平均资本增加2.11%。我国大麦的供应量不足,燕京啤酒的原料依赖进口,大麦价格、酒花价格变动影响生产成本。

2022年燕京啤酒EVA值回升至137984.16。在2022年,在俄乌冲突、天气灾害等多种因素影响下,大麦进口价格达到历史最高价,燕京啤酒营业收入同比增长10.38%。首先,这得益于燕京U8销量同比增长超50%,同时通过KA渠道和电商渠道实现的营业收入较去年分别增加19.87%和65.98%,借助电商平台进行新品宣传。其次,燕京啤酒建设八大体系支柱(实践、管理、质量、人力、维护、物流、安全、环境),试点生产工厂新管理模式、建立全国单品生产工厂准入机制。最后,燕京啤酒构建“1+5+N”组织架构,加强供应链组织队伍建设,以强大的组织体系为供应链整合提供组织支撑和保障。

2023年燕京啤酒EVA值略有回落,变动幅度小。2023年燕京啤酒设置多个生产设备升级改造、包装车间建设等在建工程项目,2023年在建工程比2022年增加4324.44万,本文在计算资本总额时将在建工程扣除,因此2023年的EVA值略有下降。燕京啤酒2023年营业收入创下历史新高,净利润超过2022年和2021年的总和,燕京啤酒的重新崛起离不开持续推进供应链等领域的变革。

表4 2019-2023年燕京啤酒EVA计算表

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
EVA值	95939.13	121469.59	106917.34	137984.16	136350.27
净利润(万)	22978.39	19687.38	22801.11	35226.12	64471.44

2.2 非财务绩效方面

经过供应链整合,燕京啤酒的市场绩效和环境绩效都有了提升。第一,在市场绩效方面,燕京啤酒通过把控各环节的产品质量以提升市场占有率。一方面,燕京啤酒要求各工厂和车间负责人带头学习质量实践标准和生产过程关键控制点,严格把控生产质量;另一方面,组织开展供应商年度质量审计工作。另外,燕京啤酒还组建了品酒师队伍,实现对原料、半成品、产成品的质量控制。这一系列工作带来了质量效果的提升,使供应链整合促进市场绩效的提升。供应链质量管理不仅在生产环节发挥作用,还可以在了解客户需求后及时做出反应,提升顾客的消费体验。2022年燕京啤酒联合多个城市的各大物业机构举办大型社区营销活动,完成社区的供应链一体化布局。此外,燕京啤酒设立完备的客户服务与沟通机制,获取顾客对产品质量的顾虑提高顾客满意度。其ESG报告显示,2023年投诉总量754件,客户投诉解决率100%,客户满意程度100%。第二,在环境绩效方面,燕京啤酒主要消耗玻璃瓶、铝瓶和纸类包装物,企业一方面通过回收处理减少废弃物的排放;另一方面与供应商合作,引入可降解材

料和可回收包装。燕京啤酒建立以经销商为主,瓶商为辅的回收玻璃网络,如果有企业回收率过低,燕京啤酒就会帮助其引进专业瓶商,提高回收率,2023年回收效果显著,减少新瓶使用量九千多万支,提升环境绩效。

3 结论与建议

燕京啤酒通过组织职能整合实现内部高效协作;通过计划业务整合优化资源配置;通过物流业务整合构建物流生态系统;通过供应商整合提高采购能力;通过客户整合瞄准客户需求……期间辅以质量管理措施,达成提升财务绩效、市场绩效和环境绩效的效果。但是燕京啤酒仍然要面临一些问题:首先,燕京啤酒既要面对青岛啤酒等国产老牌对手,又要面对百威啤酒等强势海外品牌;其次,啤酒企业被要求承担更多的环境责任;最后,啤酒原料价格波动大,供应链风险上升,企业容易受到牵制。就此,本文对燕京啤酒提出以下建议。

第一,燕京啤酒应利用数字技术提高组织效率。比如创建信息共享平台,使原材料采购、市场调研数据、库存管理、物流配送、售后服务等一系列信息能被各部门查看,打破各部门的数据壁垒。第二,燕京啤酒应与供应商深化绿色协作。燕京啤酒可以参与供应商的生产制造环节,推动供应商使用节能设备生产。第三,燕京啤酒应提高供应链的风险抵御能力。燕京啤酒可在国内设立产业园,建设原料生产基地,同时对原料价格保持高度敏锐,提高风险抵御能力。此外,加强与各大供应商的联系也是很有必要的,燕京啤酒可与他们签订长期供货合同,稳定进货价格,提高供应链的风险共担能力,发挥供应链整合作用。第四,燕京啤酒应扩大营销活动的地域范围。燕京啤酒可以扩大三四线城市啤酒节的举办范围,比如与当地音乐节、美食节和体育赛事等大型活动主办方合作。

[参考文献]

[1]杨林波,干晨静.供应链整合与NPD绩效:二元创新和技术动荡的作用[J].管理评论,2022,34(06):130-142.

[2]杨志强,彭韵,石水平.战略购销协议、客户需求稳定性与企业投资效率——基于供应链管控视角的分析[J].上海财经大学学报,2024,26(04):107-123.

[3]侯海涛.供应链整合对企业绩效的影响研究——基于质量管理角度[J].商业经济研究,2022,(07):117-121.

[4]徐孝民,刘孟凯,郝丽君,等.供应链整合对食品企业创新绩效的影响研究——基于开放式创新的中介作用[J].北京交通大学学报(社会科学版),2024,23(02):89-100.

[5]霍宝锋,曹智,李丝雨,等.供应链内部整合与外部整合的匹配研究[J].系统工程理论与实践,2016,36(02):363-373.

[6]齐严.全渠道零售背景下供应链整合对企业绩效的影响[J].中国流通经济,2021,35(10):39-54.

[7]张畅.供应链关系质量、组织韧性与制造企业竞争优势的关系研究[D].吉林大学,2023.

[8]黄凯,王健,谢欣雨.供应链整合、风险管理有效性与运营绩效——以汽车制造企业上市公司为例[J].工业技术经济,2023,42(01):38-44.

[9]FREIJE I, CALLE A D L, Ugarte J V. Role of supplychain integration in the product innovation capability ofservitized manufacturing companies[J].Technovation,2022,118:102216.

[10]Zhao X, Huo B, Selen W, et al. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration[J].Journal of Operations Management,2011,29(1/2):17-32.

[11]刘晓英.EVA的计算及其会计调整[J].财会通讯,2009,(28):53-54.

作者简介:

甘香银(1999--),女,汉族,广西南宁人,硕士研究生在读,研究方向:企业绩效、企业管理。